

專訪第六屆理事長-胡定華



創新、承擔、策略

圖說：

建邦顧問公司董事長胡定華：「管控現在，經營未來！管理就是創造組織今天跟明天的價值」。

◎採訪／撰稿：王麗娟

勇於承擔

建邦顧問公司董事長胡定華說了他當年在屏東機場服役時擔任500人的伙食委員（伙委），還獲選連任的故事，讓人對他的管理特質，印象深刻。當時還沒有步入社會的他，已經展現「承擔責任」以及「拿出策略」的管理特質。

回想當年服兵役在五百人的士官餐廳做伙委，胡定華沒有抱怨菜錢太少、工作吃力不討好，反倒說，「我覺得這個工作很有意思」。

伙委早上四點要採買！吃過豆漿饅頭，就跟廚子一起坐著大卡車，去買500個人份的大量食材！買回來廚子開始做菜，胡定華要監督。接著中午開飯、晚上開飯，身為伙委的他都要在現場。胡定華說，要是臨時有人不爽，或者對菜色有意見，就會直接指著伙委開罵。所以，伙委要在現場，表示勇於承擔責任！

有限的資源，要怎麼分配？擔任伙委的胡定華拿出策略。平時，他讓大家覺得口味還不錯，而且下飯！但在加菜的時候，就狠狠給他加上去，發每人半隻鴨！這樣的策略，讓大家對胡定華這位伙食委員相當滿意，繼續連任！

另一個勇於承擔的例子是，聯電即將從工研院電子所衍生成立時，一個關鍵會議上，臨時有家公司對講好的5%股權臨時縮手。為了讓聯電順利成立，當時擔任電子所所長的胡定華當機立斷表示，這新台幣1,800萬元，「先由電子所暫墊，等待機會再轉給別人」！接著胡定華帶著會議紀錄回工研院呈給方賢齊院長簽核，方院長隨後同意並核簽支持！

問胡定華說，是否想過假如方賢齊院長不同意這5%先由電子所暫墊，那該怎麼辦？「很簡單嘛！那就重新開會，但方院長批了就不用再開會！這就是權宜之計」。

資源有限，拿出策略

胡定華認為，沒有天生的管理者。每個人都可以在被授權、扮演管理者時，磨練軟硬不同的技巧。只是有些人的機會來得早，有些來得晚，有人碰到的機會規模比較大，有些規模比較小而已。沒有人能夠甚麼都管，所以管理規模大到一定程度之後，非得用組織的力量才行。

至於，管理的技巧，胡定華有兩個建議。一是找經歷過這事情的人尋求建議，另一個辦法是閱讀相關的書，包括心理、組織、技巧等，藉以吸收實務經驗！

看到問題時，該怎麼處理，胡定華建議，「你要有個策略」！有的作法是很長久性、基礎性的，有些則是權宜性的。面對問題，若突然做出一些瞬間的、劇烈的改革，可能會傷人，並無法達到管理的目的！

核心價值：創新

「管理者或多或少，要有開疆闢土的決心與信心」，胡定華談到自己喜歡做新的事情，包括別人沒做過的，也包括別人不願意做的。

的確，極具創新精神的胡定華，當年擔任國立交通大學教授時，自己打電話給潘文淵先生，爭取擔任積體電路技術引進計畫主持人，協助策劃工研院引進美國無線電公司(RCA)技術合作計畫，此計畫培訓出台灣首批半導體種子，從此觸發台灣半導體產業的蓬勃發展。

胡定華認為管理者應該，「不要怕失敗，願意冒失敗的風險，迎接新事物的挑戰」。

「沒有一個人會永遠不犯錯！」胡定華指出，看重創新的組織，要有「容錯」的準備與文化。這裡的容錯講求的不是一再重複容忍同樣的錯誤，而是組織裡訂有標準作業流程（SOP），能讓大家不容易犯同樣的錯誤。但如果說，錯誤就發生這麼一次，是新的現象，那麼可以不必過度指責，寬容一點。這樣會有助於組織裡形成一種勇於創新的文化，進一步成為核心價值。